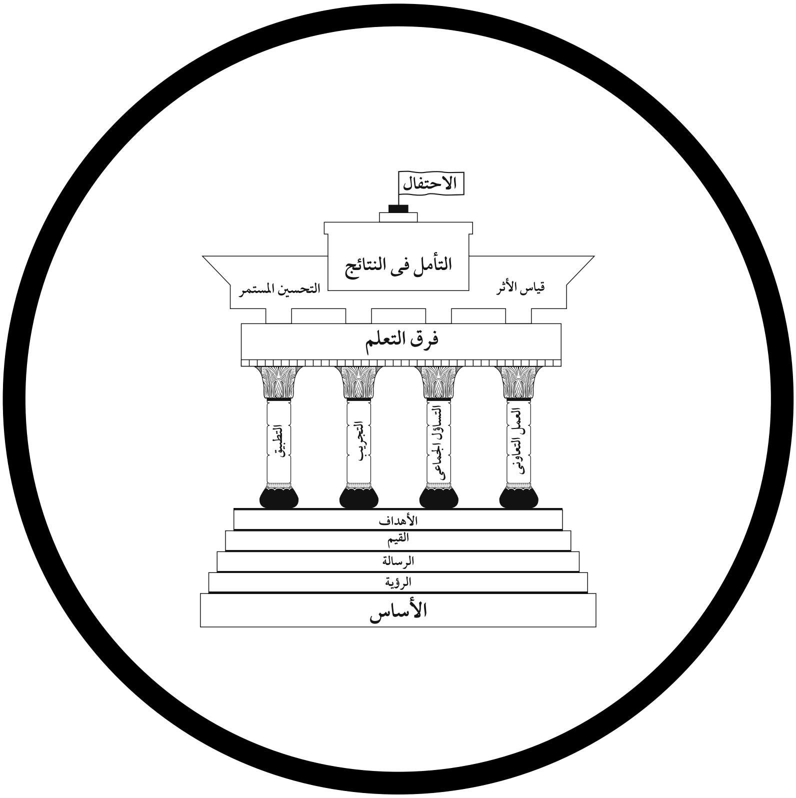
جمهورية مصر العربية

الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers



الأكاديمية المهنية للمعلمين



برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية

المجتمعات المهنية للتعلم

دليل المشارك/ة

This activity was undertaken with the financial support of the Government of Canada provided through the Canadian International Development Agency (CIDA)

يجري تنفيذ هذا النشاط بدعم مالي من الحكومة الكندية يتم توفيره عن طريق
"الوكالة الكندية للتنمية الدولية".

ويُصرح باستخدام المواد المتضمنة في هذا العمل دون الحاجة إلي الحصول علي موافقة مسبقة، وذلك لتوظيفها لخدمة
أغراض تعليمية لا تهدف إلي تحقيق ربح.

Canadian International Development Agency
Agence canadienne de développement international

"لا مجال للفشل"
القصة وراء تبنى فريق تطوير البرنامج لهذا الشعار

أتيحت الفرصة لفريق الوزارة الذي قام بتطوير البرنامج في أثناء الزيارة الدراسية لكندا في مايو ٢٠٠٦ أن يحضر مؤتمر سنوي للقيادات التعليمية بمقاطعة تورنتو بعنوان "لا مجال للفشل" أقيم تحت رعاية مجلس نظار أونتاريو وحضره حوالي ألف من المعلمين والقيادات التعليمية من المقاطعة وكان الفريق المصري هو الفريق الأجنبى الوحيد وقد شارك بمداخلات وخبرات مصرية أثارت إعجاب الجميع .أما المحاضرين فكانوا من أبرز علماء القيادة التعليمية وإصلاح التعليم ومنهم مايكل فولان وآندى هارجريفز وألن بلانكشتين وامتلأت عروض الناشرين بمؤلفاتهم وكان الكتاب الرئيسي للمؤتمر من تأليف بلانكشتين بعنوان "لا مجال للفشل"

ولم يكن العنوان المثير هو سببا في تبنى الفريق للشعار ولكن إعجاب الفريق بمفهوم الشعار كان هو الدافع فهو يعبر عن رؤية تعليمية لا يوجد بها محل لفشل تلميذ أو معلم أو قيادة تعليمية لأن أهداف التعليم تنبع من احتياجات تعلم كل تلميذ منفردا حيث لا يوجد ما يدعى تلميذ بليد أو فاشل بتكوينه ولكن يوجد ذكاء متعدد وعوامل صحية واجتماعية ونفسية ينتج عنها فروق فردية لا يستطيع المعلم أن يتجاهلها لأنها جزء حيوي من متطلبات مهنته وهكذا تطورت رؤية التعلم المتمحور حول التلميذ إلى التعلم المتمحور حول كل تلميذ منفردا كشخص له سمات وظروف واحتياجات تعليمية يجب مراعاتها وهذا هو "التعليم المتفرد" لكل تلميذ حسب ظروفه وإمكانياته حتى ينمو متفردا

وهكذا فمعنى الشعار أنه لا مجال لأن يفشل المعلم مع أي تلميذ فإذا فشل تلميذ واحد يكون المعلم قد فشل وإذا فشل معلم واحد في المدرسة فشلت قيادتها لأن النتيجة الوحيدة المستهدفة للمدرسة بجميع عناصرها هي نجاح جميع التلاميذ كل بقدر سرعته وإمكاناته حتى يحقق الجميع نفس الهدف بطرق وسرعات مختلفة

وأعجب الفريق بهذه الرؤية التي تختلف عن مفهوم أن بعض التلاميذ كسالى أو غير راغبين في التعلم بل أن العلم قد أثبت أن هناك تنوع في الاحتياجات التعليمية للأطفال وتبين أن نظام التعليم الكندي يدعم تحقيق هذا الهدف عن طريق توافر أدوات قياس لمهارات التفكير المختلفة للتلاميذ (القرائية) وليس فقط لتحصيلهم للقراءة والكتابة وكذلك وجود مقاييس لمستويات القراءة أما القيادة التعليمية فدورها حيوي لتفعيل هذا الهدف فتقود جميع معلمي مدارسها فى وضع إستراتيجية لمساعدة التلاميذ ذوى المستوى

المنخفض وكذلك ذوى المستوى المتقدم بناء على نتائج القياسات وينفذ المعلمين الخطة ثم تراجع عدة مرات سنويا بناء على النتائج الجديدة ويعاد وضع إستراتيجية جديدة حتى يتحقق هدف التعلم للجميع لأنه "لا مجال للفشل" وهكذا قرر فريق تطوير برنامج القيادة التعليمية التأكيد على رسالة القيادة والمعلم في ظل الإصلاح الحالي بأن تبنى عنوان المؤتمر كشعار لبرنامج القيادة المدرسية.

وأخيرا فإننا نتطلع إلى نجاح هذا البرنامج في نشر رؤية "لا مجال للفشل" فى جميع مدارسنا من أجل جميع أطفالنا

ورقة عمل رقم (٢)
ربط نتائج تطبيق المجتمع المهني للتعلم بمؤشراته

- في الجدول إربط مؤشرات المجتمع المهنى للتعلم بنتائج تطبيقه، مع إضافة مؤشرات أو تطبيقات أخرى كلما أمكن فالمؤشرات المذكورة تظهر في شكل تطبيقات.

مؤشرات المجتمع المهنى للتعلم

كيف نتعرف على وجود مجتمع مهني للتعلم؟

١. المدرسون والقيادة يعملون معا فى فريق واحد تسود فيه ثقافة التساؤل الجماعى والفعل/العمل.
٢. تتوافر فرص للتنمية المهنية التى تنعكس على ممارسات حقيقية مطبقة داخل الفصل.
٣. يظهر تقدم واضح فى تحصيل التلاميذ، ويمكن قياس هذا التقدم فى القرائية ويوجد دليل مادى عليه.

نتائج تطبيق المجتمع المهني للتعلم

١. تحول كبير فى مفهوم المعرفة.
٢. التساؤلات والبحث المشترك.
٣. الاعتماد على الأدلة والبراهين فى القرارات.
٤. المسؤولية المشتركة.
٥. التعلم المستمر.
٦. يتعاون أعضاء المجتمع المهنى لتحقيق النتائج.

ورقة عمل رقم (٣)
نموذج لبناء المجتمع المهني للتعلم

رتب العبارات المنفصلة التالية فى أجزاء المبنى لتحديد مكانها في المكونات من القاعدة وحتى القمة وفق الأولوية والترتيب المنطقى لتلك العمليات.

التطبيق

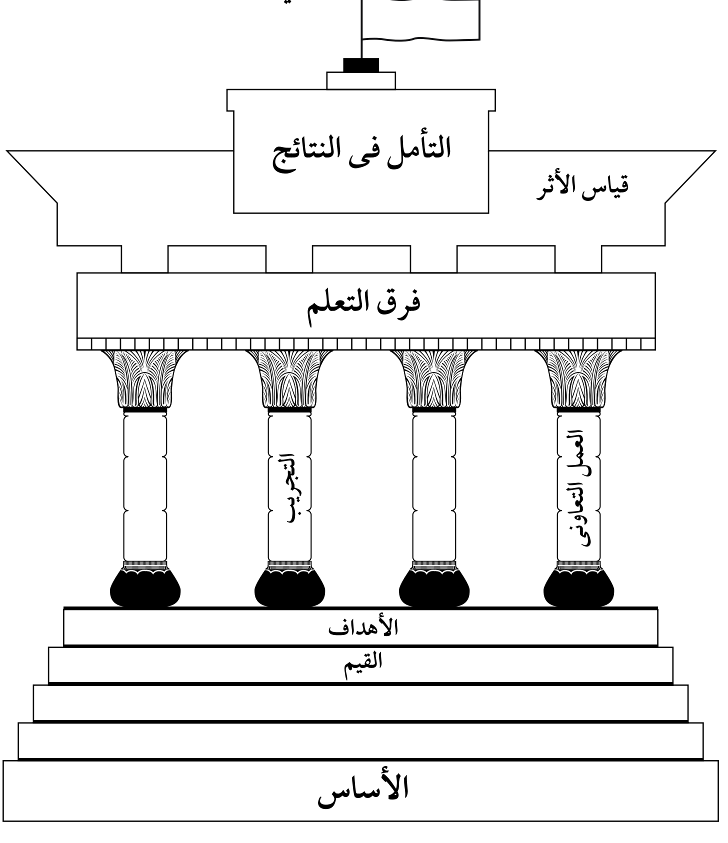
القيم

الاحتفال

الرسالة

التحسين المستمر

التساؤل الجماعي



ورقة عمل رقم (٥)
توافق الأسس مع مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم

- في مجموعات مدرسية، اقرأ المؤشرات تحت كل عنوان في الجدول «مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (أ).
- حدد أي مرحلة من مراحل تطور المجتمع المهنى تعبر عن الأسس الحالية لمدرستك.
- ضع دائرة حول المؤشر بحيث لا يكون بكل عمود إلا دائرة واحدة فقط.
- في المربع المقابل في الجدول مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (ب) حدد أسباب اختيارك والإجراءات اللازمة للمضى قدما (مربع واحد فقط لكل عمود).

مثال:

"القيم المشتركة»

- ضع دائرة عند المربع (قبل البدء).
- أكتب في المربع المقابل في الجدول ب :
  - اسمع حواراً مهنيا في الردهات.
  - بدأ المعلمون في إحداث تغييرات في الممارسات الصفية.

عنصر المجتمع المهني للتعلم	مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (أ)			
	مرحلة ما قبل البدء	مرحلة البدء	مرحلة التطوير	مرحلة الاستمرارية
الرؤية المشتركة: **هل نعرف ما نحاول عمله؟**	لم يتم القيام بأي جهد لإشراك المعلمين في وصف الظروف المفضلة لمدرستهم.	تم إعداد عبارة لرؤية المدرسة ولكن معظم المعلمين لا يعونها أو لا يتأثرون بها.	يعمل المعلمون معاً لوصف المدرسة التي يحاولون إيجادها، وقد صادقوا على هذا الوصف العام ولديهم إحساس لملكيته . إن خطط تحسين المدرسة و مبادرات تنمية المعلمين يتم ربطها بالرؤية المشتركة.	يقوم المعلمون بصورة روتينية بتوضيح المبادئ الرئيسية للرؤية المشتركة، ويستخدمون تلك المبادئ لتوجيه جهودهم وقراراتهم اليومية، ويقيمون بأمانة الواقع الحالي في مدرستهم، ويسعون باستمرار لإيجاد استراتيجيات فعالة للحد من التفاوت بين الظروف الموصوفة فى الرؤية وواقعهم.

عنصر المجتمع المهني للتعلم	مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (أ)			
	مرحلة ما قبل البدء	مرحلة البدء	مرحلة التطوير	مرحلة الاستمرارية
الرسالة: هل واضح أن غرضنا الأساسي هو التعلم للجميع؟	لم يتم القيام بأي جهد لإشراك المعلمين في تحديد ما يريدون أن يتعلمه طلابهم أو كيف ستكون استجابتهم إذا لم يتعلم التلاميذ. وينظر العاملون بالمدرسة إلى رسالة المدرسة على أنها تعليم أكثر منها تعلم.	تم القيام بمحاولة من جانب القيادة التعليمية أصلاً لتحديد نتائج التعلم لكل مستويات الصف أو المقررات الدراسية، ولكن هذه المحاولة لم تؤثر في ممارسة معظم المعلمين والاستجابة للتلاميذ الذين لا يتعلمون متروكة لحرية تصرف المعلمين بطريقة فردية.	نتائج التعلم التي ينبغي أن يحققها التلاميذ واضحة تماما للمعلمين، وقد طوروا استراتيجيات لتقييم إتقان التلاميذ لهذه النتائج، ويتابعون النتائج ويحاولون كمجموعة الاستجابة للتلاميذ الذين لا يتعلمون.	يتم التعبير عن نتائج التعلم بوضوح لكل أصحاب المصالح في المدرسة، وتتم متابعة تحقيق كل طالب للنتائج بدقة، وقد طورت المدرسة أنظمة لتوفير وقت ودعم أكثر للتلاميذ الذين يمرون بصعوبة في تحقيق النتائج، ويتم باستمرار تقييم ممارسات المدرسة وبرامجها وسياساتها بناءً على تأثيرها في التعلم. ويعمل المعلمين معاً لتعزيز فاعليتهم في مساعدة التلاميذ على تحقيق نتائج التعلم.

عنصر المجتمع المهني للتعلم	مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (أ)			
	مرحلة ما قبل البدء	مرحلة البدء	مرحلة التطوير	مرحلة الاستمرارية
القيم المشتركة: كيف يجب أن يكون سلوكنا لتطوير رؤيتنا؟	لم يقم المعلمون بعد بصياغة الاتجاهات أو السلوكيات أو الالتزامات التي لديهم استعداداً لإظهارها لتطوير الرؤية الخاصة بالتعلم للجميع، والرؤية الخالصة بما قد تصبح عليه المدرسة، وإذا ناقشوا تحسين المدرسة فإنهم يركزون على ما يجب أن تفعله المجموعات الأخرى.	قام المعلمون بصياغة عبارات معتقدات أو فلسفة مدرستهم، إلا أن عبارات القيم هذه لم تؤثر بعد في عملهم اليومي أو عمل المدرسة.	قام المعلمون بجهد واع لصياغة وتنمية الاتجاهات والسلوكيات والالتزامات التي ستطور رؤيتهم للمدرسة، ويتم تبادل أمثلة للقيم الجوهرية في العمل عن طريق تبادل القصص والاحتفالات، وتتم مواجهة الأفراد الذين يسلكون طرقاً لا تتفق مع هذه القيم .	إن قيم المدرسة تكون متضمنة في ثقافة المدرسة، وهذه القيم المشتركة تكون واضحة للمعلمين الجدد وأيضا لمن خارج المدرسة، وهى تؤثر على سياسات المدرسة وإجراءاتها وممارساتها اليومية وكذلك القرارات اليومية لكل فرد من المعلمين.

عنصر المجتمع المهني للتعلم	مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (أ)			
	مرحلة ما قبل البدء	مرحلة البدء	مرحلة التطوير	مرحلة الاستمرارية
الأهداف: **ما هى أولوياتنا؟**	لم يتم القيام بأي جهد لإشراك المعلمين في وضع وتحديد أهداف تحسين المدرسة المرتبطة بتعلم التلميذ، وإذا وجدت الأهداف تكون الإدارة هي التي أعدتها.	شارك المعلمون فى وضع الأهداف، ولكن الأهداف مقررة كمشروعات ينبغي إنجازها أو مصاغة بشكل عام للغاية بحيث يستحيل قياسها، ولا تؤثر الأهداف بعد على القرارات التعليمية بطريقة لها معنى.	عمل المعلمون معاً لوضع أهداف طويلة وقصيرة المدى لتحسين مدرستهم، وهى معلنة بوضوح، وقد تم تطوير وتطبيق أدوات واستراتيجيات تقييم لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف.	يسعى كل المعلمين وراء أهداف أداء يمكن قياسها كجزء من مسئولياتهم الروتينية، وترتبط الأهداف بوضوح بالرؤية المشتركة للمدرسة، ويتم الاحتفال بتحقيق الأهداف، ويظهر المعلمين رغبتهم في تحديد أهداف طويلة يوجد فيها تحديات، والسعى وراء تحقيقها.

عنصر المجتمع المهني للتعلم	مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (ب)			
	مرحلة ما قبل البدء	مرحلة البدء	مرحلة التطوير	مرحلة الاستمرارية
الرسالة: **هل واضح أن غرضنا الأساسي هو التعلم للجميع؟**				

عنصر المجتمع المهني للتعلم	مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (ب)			
	مرحلة ما قبل البدء	مرحلة البدء	مرحلة التطوير	مرحلة الاستمرارية
الرؤية المشتركة: **هل نعرف ما نحاول عمله؟**				

عنصر المجتمع المهني للتعلم	مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (ب)			
	مرحلة ما قبل البدء	مرحلة البدء	مرحلة التطوير	مرحلة الاستمرارية
الأهداف: **ما هى أولوياتنا؟**				

عنصر المجتمع المهني للتعلم	مؤشرات مراحل تطور المجتمع المهني للتعلم (ب)			
	مرحلة ما قبل البدء	مرحلة البدء	مرحلة التطوير	مرحلة الاستمرارية
القيم المشتركة: كيف يجب أن يكون سلوكنا لتطوير رؤيتنا؟				

ورقة عمل رقم ١٤
دور القيادة التعليمية فى دعم استمرارية المجتمع المهنى للتعلم

دراسة الحالة

تقوم الإدارة التعليمية بفرض عمل اختبارات كثيرة ومتنوعة للتلاميذ بهدف الحصول على بيانات ومعلومات تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات حيوية ووضع خطط لتحسين أداء التلاميذ، والنتيجة أن الاختبارات احتلت أكبر قدر من الوقت مما أدى الى نقص شديد فى أوقات التدريس وعدم مقدرة المدرسين على إنجاز مناهجهم بشكل مرض، واجتمع المدرسون حول تساؤل مشترك: كيف يمكن زيادة وقت التدريس وتقليص وقت الاختبارات، وفى نفس الوقت الحصول على بيانات كافية تساعد على اتخاذ القرارات السليمة لتحسين تحصيل التلاميذ؟

الوقت المتاح لحل هذه المشكلة: ٣ أشهر.

تتابع الأحداث:

- الاجتماع لتوضيح/مناقشة المشكلة، وضع الأساس لنموذج مجتمع مهنى، وتحديد مهمة يجب إنجازها قبل الإجتماع القادم وعمل خريطة توضح الاختبارات المستخدمة، المعلومات المتحصلة من الاختبارات، وقيمة هذه المعلومات
- المدرسون قاموا بجمع البيانات.
- اجتمعوا لتحليل البيانات، وتساءلوا عما إذا وجد تكرار فى الاختبارات حتى يمكن الغاء بعض منها؛ هل هناك فجوات فى الاختبارات ؟ هل يمكن تقليل زمن الاختبار؟ كيف يمكن استخدام البيانات؟ كيف يمكن إدارة البيانات؟ ثم وضع مهمة تنفذ قبل الاجتماع التالى والعودة بمقترحات لبعض الحلول.
- المدرسون والقيادات المدرسية تسعى للحصول على نصائح وأبحاث لبعض الحلول.
- اجتماع لمراجعة الحلول المقترحة، وتقييم مزاياها وقابلية تنفيذها فى المدرسة
- اجتماع بعد فترة زمنية لمناقشة الأعضاء والتوصل إلى اتفاق على بعض البدائل
- المدرسون طوروا ونفذوا خطة لاستخدام ملف الإنجاز كحل بديل للاختبارات الكثيرة.
- اجتماع لتقييم النجاح وإذا لزم الأمر تعديل استخدام ملف الإنجاز لتحسين هذه الإستراتيجية.
- اجتماع للاحتفال بحل المشكلة.

مهمة الأداء

المرحلة الأولى

تخطيط و تنفيذ جلسة تدريبية لعرض المجتمعات المهنية للتعلم كاستراتيجية للتنمية المهنية على فريق المدرسة

خطوات مقترحة لتنفيذ الجلسة التدريبية

مقدمة

تقوم أحيانا القيادات التعليمية بتوفير فرص ولقاءات للتنمية المهنية للمعلمين بمدارسهم، وقد تستغرق هذه اللقاءات يوماً واحداً في ورشة عمل أو تدريب لمدة نصف يوم أو حتى استغلال ساعة واحدة من اجتماع هيئة التدريس للتنمية المهنية، والوقت المخصص للخطة المطلوبة في مهمة الأداء: نحو ٩٠ دقيقة، وننصحك بتطويع الإطار المقترح فيما يلي ليتناسب مع ظروف مدرستك وقد تختار أن تنفذ الجلسة على عدة اجتماعات لكي تعطى وقتاً أطول للمناقشات والفهم العميق، وقد تم تصميم هذه الإستراتيجية للتعريف بمواصفات المجتمع المهني للتعلم والشروع في تحويل المدرسة إلى مركز للتعلم التعاوني، وتوفر معظم الأنشطة المقترحة فرصاً للعمل التعاوني في مجموعات كنموذج لأهم صفة يتصف بها المجتمع المهني للتعلم.

نشاط ترحيبي:

- مرطبات
- نشاط استمتاع/لعب

هدف الخطة: (٥ دقائق)

ضع إطارا للهدف أو نتائج التعلم المتوقعة من هذه الخطة. مثال:

في أثناء الجلسة سوف يقوم أعضاء هيئة التدريس ب:

- التركيز على أدوارهم في تكوين مجتمع مهني للتعلم.
- تعريف ومراجعة أهداف وصفات المجتمع المهني للتعلم.
- التعرف على أنشطة وإستراتيجيات تدعم بناء مجتمع مهني للتعلم.
- تعلم كيفية دمج إجراء لقياس التقدم وتوفير بؤرة تركيز للتخطيط المستمر.
- التأمل في خبرات المدارس التي طورت مجتمعات مهنية للتعلم.

١. **نشاط:** العمل التعاوني الجماعي (٣٠ دقيقة)

الغرض: استخدام المعلومات الموجودة لدى الأفراد وتحفيز المناقشة.

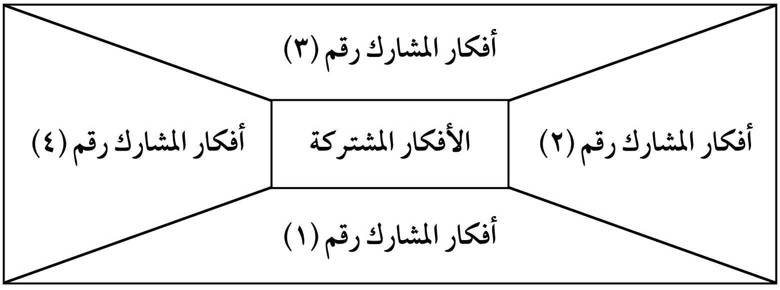
الإستراتيجية: مفرش المنضدة: فكر ،اعمل مع شريك ، شارك الآخرين (يمكن عمل المفرش على ورق قلاب من الحجم الكبير).

الإرشادات للمشاركين:

- نظموا أنفسكم في مجموعات من أربعة أشخاص حول المفرش
- تذكر موقفاً كنت فيه عضوا في مجموعة فعالة استطاعت أن تحقق أهدافها.
- فكر (لمدة ٣ دقائق): كل واحد منكم سوف يستخدم ربع المفرش ليسجل فيه صفات مجموعته، وهذا نشاط فردى بدون تشاور مع الآخرين حول المنضدة. لديك ٣ دقائق لإكمال المهمة.
- اعمل مع شريك (بعد ٣ دقائق)، والآن اعرض قائمتك على شريك يجلس على ذات المنضدة. لديك ٣ دقائق لإكمال المهمة.
- شارك الآخرين (بعد ٣ دقائق) ثم اعرض على المجموعة كلها . علم على الأفكار التي تكررت كثيراً بينكم واكتبها في منتصف المفرش. لديك ٥ دقائق لإنجاز المهمة.
- مناقشات مع المجموعات (بعد ٥ دقائق): والآن سوف نطلب من كل مجموعة أن تشارك بفكرة أو فكرتين من أفكارها المدونة في منتصف المفرش.

قم بتدوين الأفكار التي يعرضها المشاركون فعندما تلجأ إلى المعلومات الموجودة مسبقا لدى المشاركين ثم تقوم بتأكيدها وتدوينها تستطيع أن تطور مقدمة مؤثرة لمبادئ المجتمع المهني للتعلم.

نموذج مفرش المنضدة:



مواصفات الفريق التعاوني

(يمكن استخدام القائمة التالية لتقديم «الأعمدة الأربعة: فرق التعلم، أو لتحديد مبادئ العمل المستقبلي للفرق) (١٥ دقيقة)

الفريق التعاوني لديه غرض وأهداف مشتركة: ويعرف الفريق بأنه مجموعة أشخاص تعمل معا من أجل هدف واحد ولا يوجد فريق إذا لم يوجد الهدف.

أفكار لتكوين هدف مشترك وتشمل:

- السماح لكل فرد في الفريق أن يعبر عن التزامه
- استخدام الهدف المشترك من أجل تحديد أولويات لعمل الفريق

ثقوا في بعضكم: إذا أراد أعضاء الفريق أن يعملوا معا بنجاح فيجب عليهم أن يثقوا في بعضهم

أفكار لخلق الثقة بين أعضاء الفريق قد تشمل:

- كن أمينا.
- تحاشى التحدث عن الآخرين في غيبتهم.
- ثق في زملائك في الفريق (فلابد أن تثق أنت فيهم أولا قبل أن يثقوا فيك).
- توقع حسن النية من أعضاء الفريق.

وضح الأدوار: التعرف على دور كل فرد وعلى مسؤوليات هذه الأدوار يخلق الكفاءة والمرونة.

أفكار لتوضيح أدوار أعضاء الفريق قد تشمل:

- اربط توقعات أعضاء الفريق بالأهداف العامة للفريق.
- وضح المسؤوليات عندما تخطط للعمل.
- تعلم ما يؤديه الآخرون من الفريق.
- توصل إلى طرق لمساعدة الآخرين.

اتصل بوضوح وفاعلية: سوء التفاهم قد يخلق شعوراً عدائيا ويعرقل نجاح الفريق.

أفكار لتحسين سبل الاتصال قد تشمل:

- أسعى لفهم جميع الجوانب.
- تحمل مسؤولية أن يسمعك ويفهمك الآخرون.
- أكد على واعترف بمجهود أعضاء الفريق.

تقبل الاختلافات: قد يأتي أعضاء الفريق من مناطق مختلفة من الحياة بخلفيات ومنظور مختلفين عنك.

أفكار لاستغلال الاختلافات بين أعضاء الفريق قد تشمل:

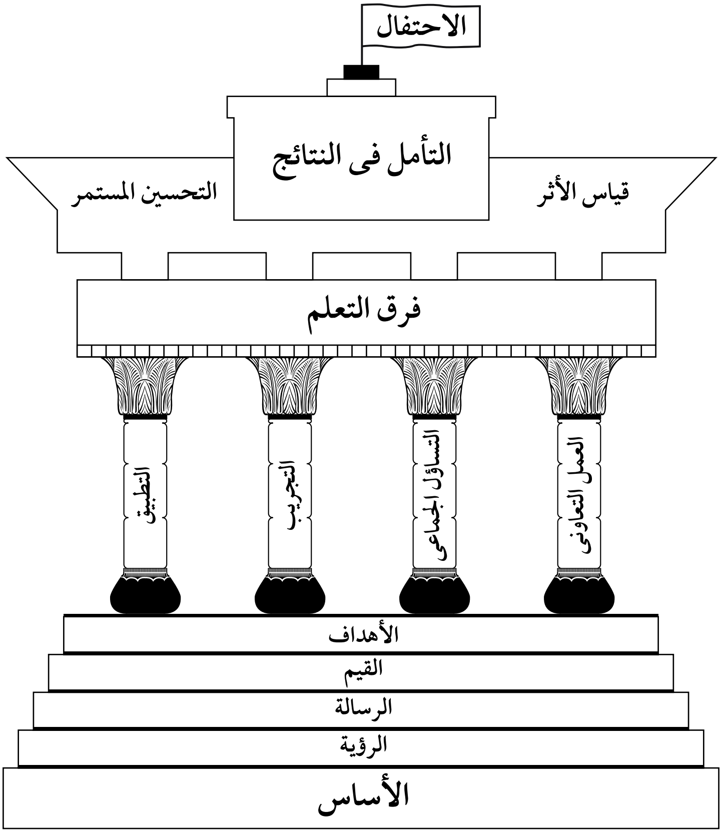
- تذكر أن الأشخاص العقلاء يمكنهم الاختلاف عن بعضهم وهم فعلا يختلفون.
- حاول قدر استطاعتك أن تتعلم من الآخرين.
- قيم الأفكار الجديدة بناء على فوائدها.
- تحاشى التعليقات التي تؤدى إلى الانتباه السلبي للصفات الفريدة التي يمتلكها شخص ما.
- لا تتجاهل الاختلافات الموجودة بين أعضاء الفريق.

اجعل تركيز الفريق متوازناً: وأخيرا يحتاج أعضاء الفريق أن يعرف ضرورة متابعة المنتج والخدمات التي يوفرها الفريق وكذلك التفاعلات الداخلية في الفريق والعلاقات بداخله.

أفكار لخلق توازن قد تشمل:

- راجع وقيم باستمرار فاعلية اجتماعات الفريق.

٣- أعرض مكونات المجتمع المهني للتعلم (٣٠ دقيقة)



٤. التخطيط لاستخدام نموذج المجتمع المهني للتعلم (تحسين المدرسة ووحدة التقويم والتدريب المدرسية) (٣٠ دقيقة)

١. ناقش مع أعضاء هيئة التدريس بمدرستك أهداف خطة تحسين المدرسة التي يمكن تحقيقها من خلال المجتمع المهني للتعلم.

٢. اختار احد الأهداف وحدد تاريخ الاجتماع للبدء في تطبيق المجتمع المهني

٣. عندما تتقدم في مراحل المجتمع المهني في الاجتماعات التالية، قم بتوضيح الخطوات ثم نفذها:

- الأساس (الرسالة والرؤية والقيم والأهداف).
- أعمدة التعلم (العمل التعاوني، التساؤل الجماعي، التطبيق، التجريب).
- التطبيق (الفعل، المجهود المتواصل، تحقيق النتائج، والمنتج).
- التأمل في النتائج (المراجعة، إعادة التركيز، التجديد).

إرشادات لخطوات تنفيذ مهمة الأداء

مجتمع التعلم المهني يركز على تنمية مهارات التدريس للتعلم النشط
تدريب قصير المدى لوضع أساس للمجتمعات المهنية للتعلم في المستقبل
مهمة الأداء: دين بيلكنجتون (مدير مدرسة ريدجواى الابتدائية بولاية أونتاريو – كندا وخبير التدريب بمجلس نظار أونتاريو)

حيث إن إقامة المجتمعات المهنية للتعلم عادة ما تتم نتيجة للقيادة المدرسية الفعالة، فإن ما يلى هو سلسلة من الخطوات ينبغى اتخاذها فى ظل توجيه مدير المدرسة. وفى المستقبل يمكن أن يستخدمها أيضاً الأفراد الأخرون أو الجماعات الاخرى التى تقرر الشروع فى رحلة استكشافية من أجل التطوير والتحسين.

وهذه الخطوات، التى تمت من خلال عدد من اللقاءات مع معلمى الصفوف ١ – ٣ يلزم متابعتها مع الاهتمام بردود أفعال المعلمين، وقد يستغرق إنجاز بعض الخطوات وقتاً أطول اعتماداً على مستوى الفهم والتقبل. فالمعلمين التى يكون لديهم فعلاً إحساس بالإنجاز الجماعى سوف يتقدمون إلى مرحلة التنفيذ بصورة أسرع وأكثر سهولة، وبصرف النظر عن السرعة، فإن شعور الفرد بأنه ضمن مجموعة طوال مراحل العمل له أهمية كبيرة. إن الشعور بالمجموعة وتقدير ودعم الأعضاء بعضهم البعض فى كل خطوة يساعد على وجود الإحساس بالملكية المشتركة عند تنفيذ التمرين، وهذا ينبغى أن يسفر عن نتيجة مرضية بدرجة كبيرة.

الخطوة الأولى: الإعداد

إن المجتمع المهني للتعلم هو عملية يسفر فيها تعاون فريق من المتعلمين، عن إنجاز هدف متفق عليه من الجميع، فى هذه الحالة هو تنمية مهارات التدريس للتعلم النشط، وحتى ينجح هذا المجتمع فمن الضروري أن نضع فى البداية كلاً من الهدف والمعايير، وتقوم المجموعة بمناقشة هذين المجالين، ويتم الاتفاق على الملامح البارزة.

الهدف: وعادة يتقاسم المعلمون فى المدرسة الخبرة والمعرفة والجهد لإحداث تغيير يؤثر بصورة إيجابية على الجانب الدراسي وصالح التلاميذ، و يعمل الفريق معاً من خلال البحث والمناقشة والتخطيط والتنفيذ والمراجعة فى جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلان، وقد يتم بلوغ هدف الفريق فى فترة زمنية قصيرة أو قد يستغرق شهوراً عديدة، وبصرف النظر عن ذلك فينبغي أن يحقق الهدف المكاسب المستدامة طويلة الأجل للتلاميذ، وهذا العمل بدوره لابد أن يؤدى إلى استخدام المجموعة في المستقبل لأساليب جماعية لتناول احتياجات التلاميذ.

المعايير: إن المجتمع المهني للتعلم يتفق على معايير يقبلها الجميع لاتباعها وتشمل هذه المعايير المواظبة على الحضور الملزم للاجتماعات، والاستماع إلى رأى كل شخص وتقديره، واستخدام استراتيجيات الإجماع للتوصل إلى الاتفاق، والمسئولية المشتركة عن تحقيق الهدف، والمناقشة القاصرة والمركزة على الهدف، والدعم المتبادل للمبادرة (حتى لو لم يختاره الفرد)، وتشجيع الزملاء من أعضاء الفريق، ومن المقبول لدى الإفراد أن يتم تذكير أحد أعضاء المجتمع المهني للتعلم بهذه المعايير إذا انحرف عنها ولا ينبغي أن يستاء من ذلك، إذ إن المعايير قد سبق وقبلها الجميع وينبغي أيضاً أن يفهم الجميع أن الأعضاء سوف يواصلون الاحتفاظ بالمكاسب التي تم تحقيقها حتى بعد انتقال الفريق إلى مجال نمو مختلف.

الخطوة الثانية: بناء الفريق المرتبط بهدف قصير المدى

بالإضافة إلى إحداث التغيير بالنسبة للتلاميذ، كذلك يهدف المجتمع المهني للتعلم إلى إحداث تغيير فى تفاعلات المعلمين، إن بناء الفريق ينمى الثقة والاحترام والفهم عند عمل الفريق على تحقيق الهدف، وباتباع النموذج المعروض في الوحدة الأخيرة من اليوم الرابع تمثل مهمة صياغة الرسالة والرؤية والقيم والأهداف طريقة ممتازة لضمان الفهم المشترك للمهمة وكذلك لضمان فرصة لتنمية الاحترام والثقة.

وحيث إن الإلمام بمهارات التعلم النشط يؤثر على كل جوانب المنهج الدراسى، فإن التحدى الذى أمامك يتمثل فى صياغة عبارة الرسالة والرؤية والقيم والأهداف فى هذا السياق وينبغي أن تعكس هذه العبارات معتقدات ومفاهيم المعلمين، وسوف تصبح هي المرجع والمصدر لجميع جوانب تنمية مهارات التدريس في إطار التعلم النشط.

الرؤية:

الرسالة:

القيم:

الخطوة الثالثة: تحديد هدف قصير المدى

وبما أن نهاية العام الدراسى بعد شهور قليلة، سوف يطلب منك تحديد هدف واحد فقط يكون قصير المدى لهذا العام كإستراتيجية للبدء في تنفيذ مجتمع مهني للتعلم في مدرستك. وفى العام الدراسى القادم، سوف تكون لديك الفرصة لتنمية وتعزيز المجتمع المهني للتعلم من خلال عدد من الأهداف طويلة المدى المرتبطة بتنمية مهارات التدريس للتعلم النشط وغيرها من الأهداف التعليمية.

وبعد وضع الرسالة والرؤية والقيم تتمثل الخطوة التالية فى التحديد الجماعى لحاجة تعليمية واحدة مرتبطة بالتعلم النشط فى المدرسة يمكن استيفاؤها فى فترة زمنية قصيرة. احذر اختيار هدف يستغرق إنجازه شهوراً عديدة، إن الغرض من تحديد هدف قصير المدى فى هذه المرحلة الأولى هو إعطاء المعلمين فرصة لاختبار وتجربة إجراءات وممارسات المجتمعات المهنية، وهذه التجربة الأولى لابد أن تكون إيجابية إذا ما لاقت دعماً ورعاية، ولابد أيضاً أن تكون مفيدة فى إحداث فرق فى المدرسة بالنسبة للتلاميذ، وكذلك فى خلق جو من الثقة والدعم المتبادل لدى أعضاء المعلمين، فينبغي أن يروا أنه من الممكن تحقيق التغيرات عن طريق العمل معاً والمشاركة في عبء العمل وفى خبراتهم، إن الهدف قصير المدى ينبغى أن يكون له غرض واقعى وألا يكون الغرض منه أن يصبح تمرينا فحسب، وينبغي أن يكون هدفاً تنتج عنه ممارسة جيدة مستديمة. ولإتمام هذا التمرين فى هذا العام الدراسى ووضع أساس للعملية فى العام القادم فإنه من الضروري أن يتم اختيار هدف مناسب قصير المدى.

البحث: من المهام الضرورية للمجتمع المهني للتعلم أن يبحث أعضاؤه الاتجاهات والممارسات والفلسفات الموجودة والمرتبطة بالهدف، وقد تشمل البيانات التى يتم جمعها بيانات عن تحصيل التلاميذ وتحليل الفجوات ومسح لمدركات التلاميذ والمعلمين والمسح المجتمعي وغيرها، ومن أجل نجاح هذا التمرين المحدد بزمن قصير، يطلب منك أن لا يتطلب الهدف إلا قدراً قليلاً من البحث، وربما يتطلب فقط بيانات مستقاة من ملاحظة التطبيق القبلى والبعدى داخل المدرسة و تبادل المعلمين لأفضل الممارسات، وينبغى أن يتناول الهدف ما يعتقد الجميع فعلاً، أنه ضرورى أو ممارسة جيدة موجودة فعلا ولكن لسبب ما لم يتم تطبيقها بشكل منتظم وفعال.

إن استخدام نموذج الهدف المحدد والقابل للقياس والقابل للتحقيق والموجه بالنتائج والمحدد بالوقت المعروض فى الوحدة، سوف يعطى فرصة للتدريب على صياغة الأهداف، وعند إتمام هذه الخطوة فإن النتيجة المنشودة هي أن يصبح لدى المعلمين إحساس باتجاه مشترك، ويشعرون براحة أكثر فى التعبير عن وجهات نظرهم ويبدأون في الاعتماد على بعضهم البعض لتحقيق ذلك الهدف.

وفيما يلي مقترحان لأهداف قصيرة المدى:
تحسينات للجوانب المادية لحجرة الدراسة لدعم تنفيذ التعلم النشط مثل الإشارات المعلقة وعروض لأعمال التلاميذ وترتيب المقاعد وتحديد الموارد والإمكانيات الموجودة فى المدرسة، إلخ.

تشجيع التفاعل اللفظى بين التلاميذ لتحفيز التعلم النشط.

الخطوة الرابعة: الخطة التنفيذية

بمجرد أن يتم الاتفاق على هدف، ينبغى وضع خطة تنفيذية للمساعدة فى التنفيذ، وتتضمن الخطة عرضاً موجزاً للاستراتيجيات والمسئوليات والحدود الزمنية والموارد، وهى تعمل كمرجع دائم وثابت لأعضاء الفريق، وتشتمل على عمود يستخدم لتدوين الملاحظات الخاصة بتقدم الاستراتيجيات المختلفة التى تم تجريبها، وهذه الملاحظات لا تخص شخصاً واحداً بل المجتمع المهني للتعلم بأكمله، ويوصى بالنموذج التالي الموجود في نهاية الوحدة الثالثة من اليوم الرابع والذي سيكون جزء من مهمة الأداء لهذا التدريب، ويقوم بملئه أعضاء المجتمع المهني:

الهدف: ____

الاستراتيجيات	المسئولية	الحد الزمنى	الموارد والإمكانيات	ملاحظات عن التقدم

الخطوة الخامسة: التنفيذ والمتابعة

والآن أصبح المجتمع المهني للتعلم مستعداً لتنفيذ الخطة في إطار الحدود الزمنية كما هو متفق عليه، وفى هذه المرحلة يتم تناول أعمدة النموذج الرمزي الذي درسته على مدى الأيام الاربعة في التدريب، ولأن هذه المهمة قصيرة المدى كما سبق وأن قررنا فى البداية، قد لا يتم القيام بالبحث الجماعي بصورة كاملة، ومن المهم أن نلاحظ أن الأمور قد لا تسير وفقاً للخطة وقد يلزم إدخال تعديلات التلائم مع المستجدات والتطورات غير المتوقعة، وهذا أمر طبيعى، وينبغى اعتباره فرصة لزيادة مشاركة وتعاون الأعضاء فى حل المشكلات، إن اللقاء المنتظم للمجتمع المهني للتعلم كما هو مخطط له فى إحدى استراتيجيات التنفيذ، سوف ييسر ليس فقط تحقيق التقدم ولكنه أيضاً يوفر الوقت لمناقشة النجاح والعقبات وأية تغييرات محتملة.

ومن المهم أن يقوم القائد بأدواره من المتابعة والدعم وإعطاء التغذية الراجعة للفريق حتى يدعمه في تحقيق الخطة على أحسن وجه، وكذلك لمتابعته تطور المجتمع المهني، مرفق نموذج لاستمارة توثيق جلسات المجتمع المهني يقدمه المجتمع المهني للقائد ليطلعه على ما دار فى اجتماعاته وقراراته حتى يقدم لها الدعم والتغذية الراجعة.

الخطوة السادسة: مراجعة: الخطوات التالية والاحتفال

والخطوة الأخيرة في هذا التمرين هي خاتمة المهمة، وحيث إن هذا هدف أوحد وقصير المدى لابد أن يكون

أكثر سهولة في التحقيق من الأهداف المتعددة التى يتم تناولها في مجتمع تعلم متطور وذى خبره فيمتد التعامل مع الأهداف لعام دراسي كامل و تتطلب كتابة تقارير بسبب جوانبها متعددة، وفى حالتنا سوف يكون جمع البيانات محدوداً وربما يكون هناك تغيير ضئيل فى الخطة الأصلية.

وهذه فرصة للاحتفال بنجاحات المهمة ولكن لا تتجاهل الإخفاقات، لأنها تسهم في تخطيط الخطوات التالية لمعالجتها، وهذا يضيف إلى قيمة العملية، ويساعد على تقوية وتعزيز المجتمع المهني للتعلم.

ملاحظات عامة:

على الرغم من وجود بداية واضحة، لأى مهمة، إلا أن الأهداف التى تضعها المجتمعات المهنية للتعلم لا تكون لها فى الغالب نهايات واضحة لأنه مع اقتراب هدف ما من التحقق تكون هناك فى الغالب أهداف أعلى يمكن وضعها فى ذات المجال، والذى يحدث فى الغالب أيضاً هو أنه مع عمل أعضاء المجتمع المهني للتعلم معاً نحو تحقيق هدف ما، تظهر وتتضح أهداف أخرى محتملة قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بهذا الهدف وبصرف النظر عن ذلك فبمجرد أن تعمل مجموعة من المعلمين فى مجتمع تعلم مهنى ديناميكي وناجح، يعزز هذا النجاح محاولات التحسين المستقبلية.

إن المجتمعات المهنية للتعلم تتطلب الرعاية، وقلما يكون بمقدورها مواصلة النجاح وخاصة في المراحل الأولى للتطوير بدون دعم وتشجيع مدير المدرسة، وقد يأخذ الدعم صورة مكان ووقت للقاء ووجبات خفيفة وحضور المدير اللقاءات المنتظمة وكلمات المديح والشكر على المهمة التى تم إنجازها، ولا يلزم أن تكون القيمة المالية للدعم مرتفعة ولكنه يجب بالتأكيد أن تكون مرتفعة فى قيمة التقدير، وحتى المجتمعات المهنية للتعلم القوية تحتاج إلى رعاية المدير إذ إن النجاح وحده لا يكفى.
ويجب أن نتذكر أن المجتمع المهني للتعلم هو وسيلة للتجريب والنمو ونتيجة لذلك؛ لا تلاقى كل الاستراتيجيات النجاح المرجو وقد تتطلب تعديلات، إن ملاحظات التقدم ينبغى أن توثق تطور الاستراتيجيات، ومن ثم فإن الملاحظات قد لا تكون جميعها إيجابية، وإذا كانت النتيجة النهائية ليست كما كان متوقعا في الخطة فإن هذا يكون مقبولاً، لأن الهدف هو الوصول إلى تأثير إيجابي على التعليم وبالتالى على تحصيل التلميذ.

ونأمل أنه مع جهد جماعى فى هذا التدريب قصير المدى للمجتمع المهني للتعلم الوليد بمدرستك، سوف تتعرف قيادات المدارس بمساعدة المعلمين على قيمة الجهد التعاونى، ومشروع دعم التعليم الابتدائي يهدف إلى أن يتخذ نموذج هذا التدريب شكلاً أوسع بكثير في العام القادم حيث تكون لرؤية ورسالة وقيم المدرسة تأثيرات بعيدة المدى فى تنمية مهارات التدريس للتعلم النشط وأن يتم التعبير عنها في عدد من الأهداف المحددة.

نموذج خطة العمل الذى يملؤه أعضاء المجتمع المهنى للتعلم

الطرق	من المسئول	الإطار الزمني	الموارد	ملحوظات لمتابعة التقدم

استمارة توثيق اجتماعات المجتمع المهني وأداة للتغذية الراجعة

أسم الفريق:
تاريخ اللقاء:
أهداف الفريق/بؤرة اهتمام اللقاء:
أعضاء الفريق الحاضرون:
نتائج اللقاء:
الخطوات التالية:
ملاحظات المدير:
التاريخ:

القراءات

بناء المجتمع المهني للتعلم

أولا: ما المقصود بالمجتمع المهني للتعلم؟

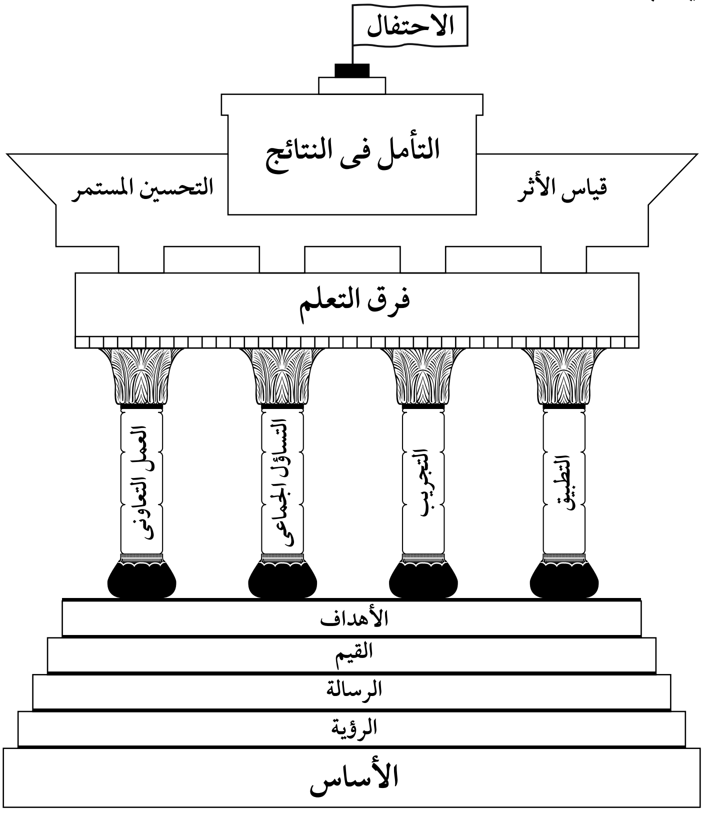
يدور المجتمع المهني للتعلم حول متعلمين يشتركون في الشغف بالتعلم، وحول المدير وفريق القيادة التعليمية كقادة تعليم.؛ ولا يدور حول الطوب والجدران والموارد بل حول أفراد يشتركون في رؤية مشتركة لبيئة التعليم التي يريدون تكوينها، وهو يتعلق بأفراد يسعون إلى الأفضل من جانبهم ومن جانب الآخرين الذين يعيشون في هذا المجتمع الفكري، ويقومون معاً بالبحث والاكتشاف والمشاركة في تصميم خريطة طريق لرحلة تعلمهم، ويتم في هذا المجتمع تشجيع الأفكار والحلول الابتكارية، ويكون التفكير الجماعي والعمل التعاوني مطلوباً حيث يتم توقع وقياس التقدم، وتقدم التحديات والعقبات مزيداً من الفرص للتعلم؛ فمجتمع التعلم التعاوني يدور بوجه عام حول شغف والتزام وإيمان بأنك تستطيع تكوين رؤيتك الخاصة بك لمدرسة فعالة، إن مجتمع التعلم التعاوني يستجيب لتحدى تحسين المدارس مركزاً على نجاح الطالب. والأهم من ذلك هو أن مجتمع التعلم التعاوني يستجيب لتحدى التنمية البشرية والإنجاز البشري بالنسبة للطلاب وهيئة التدريس وأولياء الأمور داخل مجتمع داعم.

إن مدير المجتمع المهني للتعلم هو متعلم بين متعلمين، وفي دور القائد التعليمي، يقدم المدير نموذجاً لفهم كل من النظرية والتطبيق العملي لعملية البحث من أجل تحسين تحصيل الطالب، ومن توجيه صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها وقيمها وأهدافها إلى توفير الموارد والوقت اللذين يدعمان فرق المعلمين التعاونية الفعالة المشتركة في البحوث العلمية بحث يكون للمدير تأثير عميق على رعاية نمو المجتمع المهني للتعلم، وما نراه في المجتمع المهني للتعلم هو:

- معلمون وقادة مدارس يعملون في فرق وجماعات في ثقافة بحث وعمل.
- فرص تنمية مهنية لأعضاء هيئة التدريس تترجم إلى ممارسة فعالة داخل حجرة الدراسة.
- تحسن في تحصيل الطالب يعبر عنه بالأدلة معلمون على دراية بالتقييم.
- إن المدير والمعلمين متعلمون معاً في ثقافة تتسم بالاحترام والثقة والالتزام الجماعي نحو التعلم.

ثانيا: بناء المجتمع المهني للتعلم - فرق التعلم

مهندس معماري ومقاول بناء ومالك عقار: تلك بعض الأدوار التي يضطلع بها قادة المدارس لخلق المجتمع المهني للتعلم في مدارسهم، ويتمثل في النموذج التالي تخطيط وبناء المجتمع المهني للتعلم والاستمتاع بنتائج هذا البناء، ويستخدم قائد المدرسة معرفته ومهاراته لتخطيط وإعداد المخططات الأساسية للتعلم، ويتم بناء أساسات الرسالة والرؤية والقيم والأهداف، ويتم رفع الأعمدة الأربعة وهى التعاون والتساؤل الجماعي والتطبيق والتجريب، ويتم بناء سطح يمثل التحسين المستمر والتوجه بالنتائج، وتكمل راية الاحتفال عملية البناء.



ثالثا: دور القيادة التعليمية

تقدم الأبحاث الجارية دعما قويا لفكرة فعالية الثقافة المدرسية المستندة على سمات الجودة المميزة لكل مجتمع التعلم المهني، وتوفر للمديرين ونوابهم وقادة المعلمين الفرصة لزيادة معرفتهم بكيفية تحسين المدارس من خلال دراسة أعمال التربويين مثل: فولان، أندي هارجريفز، دوفور، ايكر، كوزيموس، أونيل و لامبرت بعض الأفكار الرئيسية من أعمال هؤلاء المربين مقتبسة أدناه.

الضرورة الأخلاقية لقائد المدرسة

- تنطوي على قيادة التغيير الثقافي العميق الذي يعبئ العواطف والتزام المعلمين وأولياء الأمور وغيرها لتحسين التعليم لجميع الطلبة ، بما فيها إغلاق الفجوة في التحصيل
- تتطلب مديرين يتحلون بشجاعة وقدرة على بناء ثقافات جديدة تستند إلى علاقات ثقة وثقافة العمل وتحقيق الانضباط.

خصائص المجتمعات التعليمية المهنية

- تحول المعارف.
- مشاركة في البحث.
- شواهد ذات دلالة.
- مسؤولية مشتركة.
- تعلم مستمر
- مجتمعات الممارسة.

المدير في المجتمع المهني للتعلم

- يقود من خلال رؤية وقيم مشتركة.
- يشرك أعضاء هيئة التدريس في المدرسة في عمليات صنع القرار وتمكين الأفراد من العمل.
- يزود الموظفين بالمعلومات ، والتوجيهات ، والتدريب التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات جيدة.
- يوفر الوقت ويخلق هياكل للتعاون بين الموظفين ، وللتأمل والمناقشة.
- يحتفي بالتفاهمات والقيم المشتركة والالتزام الجماعي.

القائد القوي

- يشرك الآخرين في أعمال القيادة.
- يقود بالقدوة.
- يتمتع ويلتزم برؤية تحقق النجاح لجميع الطلاب والموظفين.
- يعمل بنزاهة وشرف.
- هو متعلم ملتزم باستمرار النمو في المعرفة والمهارة.
- يسهل التعلم للآخرين.
- يشجع رؤية مختلفة للقيادة يلعب فيها الجميع دورا في تحسين النجاح المدرسي بأسره.

القدرات القيادية: خطوات العمل لمديري المدارس

- اعرف نفسك ووضح قيمك.
- اقسم على بدء العمل من الوضع الراهن للمدرسة جنبا إلى جنب مع باقي الموظفين.
- بناء الثقة عن طريق الصدق والاحترام والمتابعة.
- وضع معايير مجتمعية.
- إيجاد رؤية مشتركة.
- تطوير القدرات القيادية لدى الآخرين.
- تكوين فريق قيادة كفريق للتصميم.
- عقد ودعم مناقشات دورية متعمقة.
- تكوين دورة بحثية.
- وضع أهداف وخطط للعمل.
- المشاركة في عمليات اتصال تهدف إلى تنمية علاقات الثقة والقيادة وحفز جودة الأداء وتنفيذ قرارات المجتمع المحلي.

رابعا: خصائص المجتمع المهني للتعلم

١. مخطط للتعلم: المهمة والرؤيا والقيم والأهداف

يبنى قائد المدرسة مجتمعا مهنيا للتعلم كمهندس لثقافة التعلم في المدرسة على أسس مرنة من:

الرؤية **السالة** **القيم** **الأهداف**

كقادة يجب أن نكون مستعدين لإعادة تقييم معرفتنا المسبقة عن هذه المفاهيم، والانفتاح على دراسة هذه الأسس مع تركيز أكبر يستهدف تحسين التحصيل والإنجازات الطلابية، ونحن إذ نبذل هذا الجهد مدفوعين بالالتزام بتطوير خطط تحسين المدارس بناء على هذه العناصر الأربعة مما سوف يحدد دقة ما نحرزه من تقدم ونجاح.

الرؤية

تعطي الرؤية إحساسا بالاتجاه. وتضع رؤية المدرسة صورة المستقبل الذي نريد بناءه. وإذا رغبنا في مدرسة على أسس المجتمع المهني للتعلم، فيجب أن نذكر بالضبط ما نريد إيجاده. وتمثل هذه الرؤية خطة تساندنا لدى تخصيص الوقت والموارد وتقاسم الالتزام الشخصي لبناء رؤيتنا للمستقبل بشكل ملموس حيث إنها تركز على النتائج المرجوة.

وتستجيب الرؤية والرسالة معا لحاجة أساسية هي الحاجة إلى الشعور بوجود هدف وسبب لوجودنا، ويحتاج هذا العامل البشري إلى الاعتراف به وتقديره، ويجب الحفاظ على العاطفة والالتزام والصبر خلال هذه الرحلة، مع التركيز باستمرار على خلق شيء جدير بالتقدير.

وفيما يلي قائمة بالأسئلة التي ستوجه عملية خلق رؤية مشتركة :

- ما خصائص المدرسة الفعالة في رأيكم؟
- كيف نحب ان تكون مدرستنا مختلفة اختلافا كبيرا خمس سنوات من اليوم؟
- ما الذي أنجزناه في السنوات الخمس الأخيرة، ويمكن أن نفخر به؟ وماذا يمكننا أن ننجز في السنوات الخمس المقبلة ومن شأنه ان يجعلنا نفخر به؟
- ما هي المعايير التي ينبغي أن نستخدمها في تقييم فعالية مدارسنا؟

وتتضمن رؤيتنا في المجتمع المهني للتعلم:

- البحث.
- الصدق والتركيز على الأساسيات.
- تستخدم كخطة للتحسين.
- المشاركة.

الرسالة

ما هي الرسالة؟ يعتبر صياغة الرسالة ممارسة شائعة داخل المنظمات، وكمنظمة تربوية فإن رسالتنا ببساطة هي الاعتقاد أن جميع الطلاب قادرين على النجاح وهدفنا هو مساعدة طلابنا على النجاح في الصف وفي المجتمع.

وتحتاج صياغة الرسالة إلى مناقشة وتوضيح القضايا الأساسية المرتبطة بالإجابة على السؤالين: «لماذا نحن؟» و «ماذا نحن هنا لنفعله معا؟»

إن صياغة الرسالة يجب أن تتضمن هدفا ووضوحا ومحاسبية.

يجب ان توضح رسالة المجتمع المهني للتعلم:

- ما يتعلمه الطلاب؟
- كيف سنعرف أنهم قد تعلموه؟
- كيف ستستجيب المدارس عندما لا يتعلم الطلاب؟

القيم

يدفعنا تحديد القيم الأساسية أن نسأل عن الكيفية التي سيحول بها المجتمع المدرسي رؤيته المستقبلية إلى واقع، وكيف يجب التصرف لتحقيق الرسالة؟ و تمثل قضية «القيم» تحسين المدرسة: الاتجاهات، والسلوك والالتزامات، ولمساعدة الموظفين على التحديد الواضح للقيم في هذا الإطار نحتاج إلى عقد دورات في بناء التوافق، ويغذي الالتزام بهذه التصريحات الرسالة والرؤية ويدفع نحو العمل وتحسينه.

وتشكل القيم المشتركة عنصرا أساسيا من عناصر الفعالية التنظيمية، فالقادة الفعالين يوضحون ويشركون ويوصلون قيم مدارسهم، وتبدو أهمية تعيين وتحديد القيم المشتركة داخل مدارسنا واضحة جدا، وتتطلب فرص تطوير القيم المشتركة ضرورة إشراك جميع أعضاء مجتمع المدرسة، وتمثل هذه المجموعات الأفراد الذين لهم تأثير مباشر على الطلاب في التعلم والنجاح. ويشمل هذا إيجاد نموذج يولد الدعم والالتزام والتقدم نحو رؤية المدرسة.

وفي المجتمع المهني للتعلم تتسم قيمنا بـ :

- الارتباط بالرؤية.
- قليلة العدد.
- التوصل إليها باتفاق الآراء.
- تظهر في المواقف والسلوك والالتزامات.

الأهداف

تمثل الأهداف مخططا لبناء رؤية فعال المدرسة، ومن الضروري أن نضع أهدافا محددة مرتبطة بهذه الرؤية. وتصف الأهداف الإجراءات التي يمكن رصدها وقياسها، ويحدد ترتيب اولويات الأهداف ما يجب إنجازه أولاً ثم ما ينبغي عمله لاحقا، ويجب أن تكون الحدود الزمنية لتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق هذه الأهداف واقعية وتشمل مراجعة تواريخ لتقييم التقدم، كما أن أهدافنا بحاجة إلى أن تكون مصممة خصيصا لخلق مكاسب قصيرة الأجل، وتنشط الخطوات الإضافية للنجاح الالتزام والمثابرة والصبر لتحقيق أهدافنا طويلة الأجل.

تعتبر عملية تحسين المدرسة رحلة نحتاج خلالها إلى خرائط إرشاديه وبوصلات؛ ولذا فإن رصد وقياس تقدمنا خطوة حاسمة في عملية التحسين، ويمكننا عدد محدود من الأهداف من قياس المكاسب الصغيرة والمنتظمة، ويجب أن تكون الأهداف محددة للغاية، إذ لن نكون قادرين على قياس ما لا نستطيع وصفه بوضوح وإدارته بفعالية.

وفي المجتمع المهني للتعلم تكون أهدافنا:

- مرتبطة بالرؤية.
- قليلة العدد.
- تركز على النتائج المرجوة.
- مراقبة باستمرار.
- مصممة لإنتاج المكاسب قصيرة الأجل طويلة الأجل معا.
- مفهومة ومقبولة من جانب جميع الأطراف.

ومن ثم فإن الرسالة واضحة جدا وتحديد الأهداف هو نشاط مفصل وشامل جدا يحتاج باستمرار إلى فرق للتفكير وتقييم كيفية دعم وتعزيز الهدف لبيانات رسالة ورؤية المدرسة.

أسس المجتمع المهني للتعلم: الرسالة والرؤية والقيم والأهداف

يتطلب بناء المجتمع المهني للتعلم من المدارس فحص الأسئلة الرئيسة المحيطة بالأسس الأربعة: الرسالة والرؤية والقيم والأهداف والرد عليها، كقادة للبرنامج التعليمي، يجب أن نبدأ رحلتنا بفهم والتزام لعملية صعبة للغاية، إذ إن التحديات العديدة التي نواجهها كل يوم يوازيها إشراك الآخرين وأنفسنا في عملية التعلم من خلال العديد من الفرص المتاحة، وسوف يبقينا الصبر والمثابرة على المسار الصحيح ويساعدنا الاتجاه الايجابي، وروح الدعابة والاحتفال بالمكاسب الصغيرة على طول الرحلة على إدامة الحماس والالتزام الذي قطعناه لرؤيتنا للمدرسة الفعالة.

٢. فرق التعلم: الأعمدة الأربعة

تدعم فرقَ التعلم الأعمدة الأربعة للمجتمع المهني للتعلم:

العمل التعاوني   التساؤل الجماعي   التطبيق   التجريب

ما هي فرق التعلم؟

لدعم بناء المجتمع المهني للتعلم، يجب أن يقوم المدير بخلق ثقافة تعاون تضع التعلم أولاً – تعلم المديرين والمعلمين والطلاب، وقد أوضحت البحوث أن فرق التعلم يمكنها أن تكون طريقة فعالة للغاية لتحسين التعليم وتحصيل الطالب؛ ففريق التعلم يقدم منتدى لبناء المعارف والتخطيط واختبار الأفكار والتأمل معاً.

إن فريق التعلم ليس مجرد مجموعة من الأفراد يلتقون معاً بصورة دورية للتحدث عما يحدث، كما أنه ليس نادياً للكتاب يجتمع لمناقشة ما قاله مؤلف أو لجنة لحل مشاكل وقضايا العمل في المدرسة، إن فريق التعلم هو بالأحرى مجموعة صغيرة من المهنيين الذين يتفقون على تجريب الأفكار الجديدة ويلتقون بشكل منتظم لمدة معينة للتشارك في خبرات تنمية مهنية معينة موجهين بأهداف وأغراض معينة، وتكون لقاءات فريق التعلم بمثابة أوقات للتشارك في الدروس المستفادة في حجرة الدراسة أو التأمل في تطبيق المعارف والمهارات الجديدة إذ إنه يؤثر على تعلم الطالب، ويتم تنظيم لقاءات فريق التعلم للتشارك في النجاحات ومناقشة الاستراتيجيات التي نجحت في حجرة الدراسة وكذلك للمشاركة في مناقشة الصعوبات وتحديد أسبابها وإيجاد الحلول.

لماذا فرق التعلم؟

إن فرق التعلم التي تؤدى وظيفتها بنجاح توفر تنمية مهنية ممتازة إذ إنها تبنى فهماً أعمق للطريقة التي يتعلم بها الطلاب واستراتيجيات التدريس التي تحسن تعليم الطلاب.

إن فرق التعلم:

- تسمح بدراسة الأفكار الجديدة والبحوث الحالية.
- تعطى المعلمين الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة في حجرة الدراسة ومتابعة نجاحهم عن طريق دراسة بيانات تحصيل الطلاب.
- تشجع تجميع الأفكار والخبرات لحل التحديات بصورة تعاونية.

إن فرق التعلم تعطى الفرصة للنمو المهني الفعال؛ لأنها تعتمد على مبادئ التعلم التعاوني القوية، كما تقدم أيضاً نموذجاً لنوع بيئة التعلم التي ينبغي أن توجد في كل حجرة دراسة وبيئة مدرسية يقوم فيها المتعلمون بـ:

- بدء التعلم بإحساس بما يعرفونه فعلاً.
- التعلم بمعدلاتهم الفردية.
- المخاطرة بتجريب الأفكار الجديدة.
- متابعة نجاحهم.
- الاحتفاظ بسجلات لتحسن قدرتهم وثقتهم.
- الشعور بإحساس الإنجاز الشخصي فى أثناء نموهم.

وتؤكد العديد من الدراسات كفاءة العمل الجماعي في البيئة التعليمية، وفي مقالة بعنوان "خلق ثقافة تغيير"، يصف الباحث كيف استخدمت إحدى المناطق التعليمية عشر استراتيجيات لتنمية أخلاقيات العمل الجماعي وهي:

- التعلم عن التغيير.
- الالتزام بالتغيير وإعادة بناء النسق الثقافي.
- إنشاء بيئة آمنة وراعية.
- الانفتاح على الاحتمالات والمخاطرة.
- اختيار بؤرة اهتمام ذات دلالة.
- تشجيع المناقشة المهنية.
- تقديم نموذج للعمل التعاوني.
- بناء القدرة على القيادة المشتركة.
- وجود توقعات عالية وتحمل المسئولية عن تعلم الزملاء.
- تقدير قاعدة معرفية ومهارية جماعية قوية.

العمود الأولى : العمل التعاوني

أحد أعمدة هذا الدعم لبناء مجتمع محترف التعلم هو التعاون، وكما لاحظ فوللان «لا يمكن أن يكون الطلبة متعلمين دائمين ومتعاونين بفعالية إذا لم يكن للمعلمين نفس الخصائص.» (فوللان ، ١٩٩٣)

يعتبر تكوين الثقافة التعاونية عاملا هاما لتحقيق النجاح لمبادرات تحسين المدرسة، ويحتاج مديرو المدارس الذين يخططون لزيادة فعالية أداء الموظفين والطلاب في مدارسهم إلى تطوير خبراتهم في تكوين فرق التعلم التعاوني.

ونظرا لاهتمام التربويين بالتعلم للجميع ، فمن المهم إقامة وإدامة الثقافة المدرسية؛ حيث يقدر التعاون على كافة المستويات؛ فالتعاون يشرك قادة المدرسة والمعلمين في أنشطة بناء فرق العمل التي تنمي الاحترام والثقة، وعندما يشترك مدير المدرسة والمعلمين في حوار مهني للاعتراف بقيمة التعاون، وتحديد قضايا التعليم والعمل بنشاط على معالجتها يتولد التآزر الذي يؤدي إلى تحسين الممارسات التعليمية.

ويعتبر تكوين فرق التعلم وسيلة فعالة للعمل التعاوني في المدرسة. إذ تنمي مهارات التعاون مثل الاستماع والمشاركة والاتصال وحل الصراع إلى أعلى مستوى، ويستحق العمل التعاوني الجهد رغم انه لا يأتي

بسهولة، فوفقا لكونزيميوس أونيل (٢٠٠٢) فإن «التعاون المثمر يتطلب فعالية كل من الهدف والمهارة؛ وتحتاج الفرق إلى توضيح سبب وجودها (الهدف) وللقدرة على وضع وتنفيذ خطة للعمل (المهارة).

يتطلب التعاون الفعال الكثير من التخطيط، ويجب على أعضاء فرق التعلم في البداية النظر فيما يلي :

- تنظيم الفريق.
- اتخاذ القرارات.
- إدارة الاجتماعات.
- تقاسم عبء العمل.
- التزام أعضاء الفريق.
- إنشاء طريقة لحفظ السجلات.
- رصد تقدم الفريق.

فبمجرد ان يتم إنشاء فرق التعلم، يقوم الأعضاء باختيار المهمة، ويقدم الخبراء مجموعة متنوعة من سبل السير نحو ذلك، تشترك جميعها في الحاجة إلى وضع الأهداف وتحديد الاولويات وتحديد المهام ، ومراقبة ورصد مدى تقدم الفريق والاستجابة بفعالية للنتائج.

العمود الثاني : التساؤل الجماعي

حيث إن الهدف النهائي للمجتمع المهني للتعلم هوتحسين تعلم الطلبة، فإن أحد الأعمدة التي تدعم هذا التحسن هو التساؤل الجماعي. ومن أجل أن يحقق فرقا في المدرسة، هناك خطوات هامة يجب اتخاذها:

- الحوار المهني : يتحدث أعضاء فريق التعلم، ويتحدون بعضهم البعض بشأن الافتراضات والاعتقادات حول تعلم الطالب وتعلمهم الذاتي داخل فصول الدراسة.
- تقاسم المعنى : يصل فريق التعلم إلى أرضية مشتركة، ويتقاسم الأفكار حول التعلم في صفوفهم
- التخطيط المشترك : يصمم فريق التعلم خطوات العمل في مبادرة لاختبار الأفكار المشتركة.
- تنسيق العمل : ينفذ فريق التعلم خطة العمل دون أن يلزم ذلك العمل المشترك بين أعضاء الفريق.
- التأمل والمراجعة : يدرس فريق التعلم بيانات إنجاز الطالب كنتيجة لخطة العمل ويستجيب للنتائج.

ويصر المجتمع المهني للتعلم على أن يفتح المعلمون أبوابهم وممارساتهم لتدقيق زملائهم وليس إلقاء اللوم أو الانتقاد، بل للسؤال، والتعلم والتحسن.

ويتخذ التساؤل الجماعي شكل التشكيك في الوضع الراهن، بالتعمق في ممارسة التدريس وتصميم التقييم، والبحث عن الأدلة التي يمكن قياسها عن حدوث التعلم، ومن خلال تلك العملية الجماعية يمكن تحديد مدى التحسين في المدرسة وقياسه واستمراره، وتقوى العلاقة بين المعلمين، ويعزز في الوقت نفسه تشجيعهم على تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين بعضهم البعض.

يخلق التعاون المعرفة المهنية، وهي من سمات ثقافة التعلم، ويرجح أن يكون للمدارس المهنية التي تخلق المعرفة المهنية «استعدادها للتنكر والتجربة بطريقة مخصصة بأفكار جديدة، أو بتنويعات على الأفكار القديمة، لكي تقوم بعملها بشكل أفضل في إطار ثقافة لا تلوم الأفراد عندما يثبت عدم جودة الأعمال بما فيه الكفاية، بل نعالج الأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم.

عندما يشترك مديرو المدارس والمدرسون في العملية الجماعية للاستقصاء، فانهم يكونون مجتمعا من المتعلمين. ويتم تعزيز فهم وتقدير كل منهم للعمل، وهذا النهج التعاوني في حل قضايا التعلم الطلابية ليس بالعملية السهلة، إلا أنه يخلق الروابط التي تربط بين هيكل التعلم.

العمود الثالث : التطبيق

ركيزة أخرى هامة لدعم المجتمع المهني للتعلم هي التطبيق، حيث يتطلب تحسين الممارسات التعليمية وإنجازات الطلاب عملا شاقا والتزاما ومهارة للعمل بنجاح.

تعزز المدرسة المنظمة لتعليم المعلمين الدراسة المنهجية للتعليم والتعلم، ولا يمكن أن يحدث تغيير في الممارسة التعليمية ما لم يكن المعلمون مستعدين لوضع ما يتم مناقشته خلال فرق العمل إلى خطة عمل داخل الفصول الدراسية، وتعتبر أعمال جمع وتقييم البيانات عن إنجازات الطلاب ثم الرد كفريق عملية أساسية لفعالية المجتمع المهني للتعلم.

ويمكن لقائد المدرسة أن ييسر عمل التطبيق من خلال :

- توفير الموارد فى أثناء بحث المعلمين في مشاكل وقضايا التعلم التي حددتها فرق التعلم في أهدافها.
- تطوير ثقافة التعلم في المدرسة لدعم عادة تقاسم نتائج تقييم الطالب والاستجابة بفعالية لتحسين نتائجه المستقبلية.
- تقاسم المسؤولية عن تحصيل الطالب، والعمل بالتعاون مع فرق التعلم لتحقيق أهدافها.
- تيسير فرص النمو المهني الداعمة لتطوير معارف ومهارات التطبيق في المجتمع المهني للتعلم.

العمود الرابع : التجريب

التجريب هو العمود الأخير التي تدعم المجتمع المهني للتعلم، وتحتاج أهداف فريق التعلم إلى أن يتم ترجمتها إلى عمل واختباره في قاعات الدراسة، ويعتبر البحث الإجرائي نموذج لنجاح عملية التجريب حيث يجريه المعلمون والعاملون في أماكن العمل الحقيقية للإجابة عن سؤال أو تقييم أثر الممارسة أو طريقة لتحسين تعلم الطلاب». دوفور ، ياكير وبورنيت (٢٠٠٢)، ويقوم المعلمون بدراسة الممارسات المهنية التي يخلص إليها البحث وتؤدي إلى تحسين تعلم الطلبة، ثم تجربته في صفوفهم، ويقوم المعلم وفريق التعلم بتحليل البيانات حول إنجازات الطلبة ثم يتم الاستجابة المناسبة على النتائج، وأثبتت عملية البحث الإجرائي تأثيرا إيجابيا على ما يدور في قاعات الدراسة.

تحدد خمس خطوات إجراءات البحث الإجرائي التعاوني:

- التخطيط لجمع البيانات.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- إعلان النتائج.
- اتخاذ الإجراءات.

يوفر التجريب للمجتمع المهني للتعلم هيكله للاستقصاء.

وعلى أساس دوري، يجب على المجتمع المهني للتعلم:

- استعراض وتقييم مدى تحقيق الأهداف.
- التفكير في النتائج.
- إعادة التركيز على الرسالة والرؤية والقيم والأهداف.
- تنقيح خطة تحسين المدارس.
- تجديد الجهود التعاونية لفرق التعلم.

التحسين المستمر و قياس الأثر

يستمر ويتبقى المجتمع المهني للتعلم من خلال عملية دائرية تؤكد على التحسين المستمر قياس الأثر، ويعتبر الحوار التأملي ضرورة لاستدامته، ومثلما يحمي السقف المبنى من العناصر الطبيعية، يقوم الالتزام بالتحسين المستمر والتركيز على قياس الأثر بالحفاظ على استدامة المدرسة من خلال عدد كبير من القضايا التي تؤثر على فعاليتها، وقد أظهرت الأبحاث أن أنجح عملية تعزيز للتحسين المستمر هو من خلال التأمل في العمل.

يعتمد النجاح في التحسين المتواصل لإنجازات الطلبة على وجود التزام طويل الأجل للبيئة التعاونية التي أوجدتها فرق التعلم الفعالة التي تقود التساؤل الجمعي لتحقيق نتائج إيجابية، وعندما يعمل المدرسون معا في تعاون وفرق معتبرين أنفسهم متعلمين دائمين، يمكنهم بناء نفس الصفات في ممارساتهم داخل حجرة الدراسة.

وتوجد ثلاثة عناصر لضمان استمرار تحسين المبادرات هي:

- التواصل: يوصل القادة رسالة ورؤية المدرسة وقيمها وأهدافها، ويهتمون بالقيم الأساسية للمدرسة وتشجيع الناس على التجمع حول بعض الأفكار الرئيسية من خلال استخدام الاستعارات والشعارات والمقولات.
- التعاون: يجب دمج التعاون الهادف في الحياة اليومية للمدرسة.
- الثقافة : يجب أن يتحمل التربويون المسؤوليات الفردية والجماعية للعمل معا كشركاء مهنيين حقيقيين.

مخطط خصائص خطط فعالة لتحسين المدرسة:

- مركزة.
- مسئولة ماليا.
- سهلة القراءة.
- تم وضعها بالتعاون.
- سليمة تعليميا.
- تستهدف معايير أداء محددة.

توفر فرق التعلم للمديرين والمدرسين منتديات الحوار التأملي، وفي المجتمع المهني للتعلم يدعم المدرسون بعضهم البعض من خلال المشاركة في وضع المناهج الدراسية وتقييم الاستراتيجيات الجديدة، وتنفيذ استراتيجيات التدريس، والتشاور في المشاكل، وتحليل بيانات الإنجاز والرد بتحسين التعليم.

يعتبر بناء خطة تحسين المدرسة مجرد خطوة واحدة على طريق التحسن المستمر، ويجب مراجعة النتائج بشكل تأملي وتنقيح الخطط، وتركيز الجهود وتجديدها، وان استعراض ومراجعة وتجديد خطة تحسين المدرسة تشكل عنصرا أساسيا من عناصر المجتمع المهني للتعلم، ويجب أن نسأل أنفسنا : أين ينبغي أن نركز مستقبلا؟ هناك مجموعة متنوعة من عمليات الاستعراض المتاحة للمساعدة على هذه المهمة الهامة.

٤. الراية: الاحتفال

يعتبر الاحتفال بإنجازات المعلمين والطلاب دورا مهما من أدوار المدير في المجتمع المهني للتعلم، وتعزز الاحتفالات الثقافة المدرسية الإيجابية، وهي عامل هام في رضاء المعلم عن عمله المدرس ودافعية الطالب، وهناك عدد من الأسباب لاستخدام طقوس الاحتفال، وقصص للمساعدة في تعزيز ثقافة مجتمع التعلم.

راية العرفان والتقدير:

- تعطي شعورا طيبا للمتلقي عن مساهمته في التعلم.
- تعزز قيم المدرسة وتشير إلى المهم.
- تقدم نماذج لقيم المدرسة في العمل، وتشجع الآخرين على التصرف وفقا لتلك القيم.
- تحافظ على المساهمة الجماعية.
- تشجع على روح الدعابة واللهو.

بعض النصائح لإدراج الاحتفال في ثقافة المدرسة:

- النص صراحة على الغرض لتلبية الحاجة للاحتفال.
- جعل الاحتفال مسؤولية الجميع.
- إقامة علاقة واضحة بين الاعتراف العلني ونشر الرؤية والقيم.
- تهيئة العديد من الفرص للفائزين.

و للاعتراف بالإنجازات، يمكن للمدير:

- إشراك مجلس الأمناء ومجلس الطلاب والموظفين في تصميم برنامج الاحتفال.
- وضع جدول للاحتفالات.
- البدء ببداية صغيرة والاحتفال بكل نجاح.
- تخصيص المكافآت علنية وخاصة على حد سواء.
- كتابة خطابات الشكر.
- الاحتفاظ بأفكار التكريم في ملف.
- توفير التغذية المرتدة على الأداء مستمر.
- تكريم الموظفين والطلاب بطرق مختلفة.
- تصميم تقاليد واحتفالات جديدة تعكس قيم المجتمع المهني للتعلم.
- تشجيع نشر المقالات التي تحتفي بإنجازات الموظفين وطلاب المدارس.